

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**



**PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE
COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
ESTABLECIDOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA INTERVENTORIA A LOS
PROGRAMAS DE ALIMENTACION ESCOLAR EN EL DISTRITO**

María del Socorro Pulido Mena

Ensayo

Tutor: Laura Jimena Buitrago Duarte

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
2017**

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA INTERVENTORIA A LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION ESCOLAR EN EL DISTRITO

PROPOSAL FOR THE DESIGN OF AN INTERNAL COMMUNICATION STRATEGY OF THE
PROCESSES AND PROCEDURES ESTABLISHED FOR THE EXECUTION OF
INTERVENTORY TO THE SCHOOL FEEDING PROGRAMS IN THE DISTRICT

María del Socorro Pulido Mena

**Ingeniera de Alimentos, Especialista en Gerencia de la Calidad, Universidad Militar Nueva
Granada, Bogotá, Colombia
mspulido@gmail.com**

RESUMEN

El Programa de Alimentación Escolar, es el conjunto de estrategias que buscan contribuir en el derecho a la vida sana, a la educación con calidad y a la alimentación, brindando un apoyo alimentario con calidad nutricional, variado e higiénico y favoreciendo el acceso y la permanencia de los y las estudiantes en el sistema educativo distrital.

La administración del proyecto está a cargo de la Secretaría de Educación Distrital a través de la Subsecretaría de Acceso y Permanencia en su Dirección de Bienestar Estudiantil DBE, quien define los lineamientos técnicos, administrativos y pedagógicos para su ejecución y desarrollo, así como la supervisión y evaluación del proyecto a nivel central, local e institucional.

La SED contrata a una Interventoría externa con el objeto de dar cumplimiento a los lineamientos y normatividad exigida por el Proyecto de Alimentación Escolar. De la misma manera y con base en el desarrollo de las actividades de los interventores de campo la interventoría debe atender novedades, recomendaciones, quejas y demás frente al suministro de la alimentación escolar.

Basados en lo anteriormente descrito, es importante que estén claramente definidas las funciones, los procesos y los procedimientos de la interventoría, cuyas características técnicas se encuentran establecidas en los documentos contractuales, anexos técnicos, fichas técnicas de alimentos y demás documentos determinados para la contratación del suministro. Sin embargo, actualmente la interventoría enfrenta una

problemática en su clima organizacional por cuanto no cuenta con un adecuado canal de comunicación entre las diferentes áreas, esas fallas o la falta de comunicación interna ocasionan reprocesos y retrasos en la planificación estratégica, en la productividad y en la eficiencia. La falta de comunicación no solo afecta a los “clientes internos”, también se ve reflejada en las relaciones con la SED y los otros entes que hacen parte del Programa de Alimentación Escolar.

Es por esto que la comunicación interna debe ser entendida como una herramienta de gestión para alcanzar los objetivos de la interventoría y un aspecto fundamental en las responsabilidades de todo el equipo directivo y de los interventores de campo, por ello es necesario un cambio de mentalidad, ya que todos los que conforman la interventoría deben asumir la comunicación interna como parte de su responsabilidad; de aquí parte la propuesta para la construcción de un plan de comunicación interna en un contexto de cambio organizacional.

PALABRAS CLAVE:

Comunicación

Comunicación interna

Comunicación organizacional

Gestión

Interventoría

KEYWORDS:

Communication

Internal communication

Organizational communication Management

Auditing

ABSTRACT

The School Feeding Program is the set of strategies that seek to contribute to the right to a healthy life, quality education and nutrition, providing nutritional support with a varied, hygienic quality and favoring access and permanence of Students in the district education system.

The administration of the project is in charge of the District Education Secretariat through the Undersecretary of Access and Permanence in its DBE Student Welfare Directorate, who defines the technical, administrative and pedagogical guidelines for its execution and development, as well as the supervision and evaluation of the project at central, local and institutional level.

The SED contracts with an external audit to comply with the guidelines and regulations required by the School Food Project. In the

same way and based on the development of the activities of the field inspectors, the auditing must attend to new features, recommendations, complaints and others in relation to the supply of school feeding.

Based on the above, it is important that the functions, processes and procedures of the auditing are clearly defined, whose technical characteristics are established in the contractual documents, technical annexes, food technical specifications and other documents determined for the contracting of the supply. However, at present, the inventory faces a problem in its organizational climate because it does not have an adequate channel of communication between the different areas, these failures or the lack of internal communication cause reprocesses and delays in strategic planning, in productivity and in the efficiency. The lack of communication not only affects the "internal customers", it is also reflected in the relationships with the SED and the other entities that are part of the School Feeding Program.

That is why internal communication should be understood as a management tool to achieve the objectives of the auditing and a fundamental aspect in the responsibilities of the entire management team and field auditors, therefore a change of mentality is necessary, since all those who make up the

audit must assume internal communication as part of their responsibility; from here the proposal for the construction of an internal communication plan in a context of organizational change.

INTRODUCCION

El Programa de Alimentación Escolar es un conjunto articulado y coherente de estrategias orientadas a contribuir en el derecho a la vida sana, a la educación con calidad y a la alimentación en el marco de las políticas nacionales y distritales, brindando un apoyo alimentario con calidad nutricional variado e inocuo; fomentando la promoción de prácticas adecuadas tanto en alimentación y de actividad física y la construcción colectiva de una cultura de la alimentación saludable que favorezca el acceso y la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo oficial.

La Alcaldía Mayor de Bogotá asigna los recursos a la Secretaría de Educación del Distrito para el funcionamiento del Proyecto de Alimentación Escolar. Además, el proyecto recibe recursos de la Nación, vía Sistema General de Participaciones.

La administración del proyecto es liderada por la Secretaría de Educación Distrital (SED) a través de la Subsecretaría de Acceso y Permanencia en su Dirección de Bienestar Estudiantil DBE, quien define los lineamientos técnicos, administrativos y pedagógicos para

su ejecución y desarrollo, así como la supervisión y evaluación del proyecto a nivel central, local e institucional.

La coordinación del proyecto está a cargo de un equipo técnico interdisciplinario de profesionales de la Dirección de Bienestar Estudiantil con formación en el área de economía, nutrición y dietética, ingeniería de alimentos, pedagogía y desarrollo institucional y áreas sociales, encargados de diseñar, coordinar, acompañar y supervisar los procesos de implementación y desarrollo de los lineamientos técnicos y pedagógicos para el desarrollar acciones integrales en materia de alimentación y nutrición.

La SED contrata a una Interventoría externa con el objeto de dar cumplimiento a los lineamientos y normatividad exigida por el Proyecto de Alimentación Escolar.

Actualmente la Secretaría de Educación garantiza la entrega de Refrigerios Escolares en el Proyecto 1052, mediante contratos en los cuales se realiza el suministro de materia prima y el ensamble de los componentes de estos refrigerios, transporte y entrega encada una de las sedes o centros de interés definidos. Las características técnicas definidas para éstos, se encuentran en los documentos contractuales, anexos técnicos, fichas técnicas de alimentos y demás

documentos establecidos para la contratación del suministro.

La SED requiere que la interventoría realice la verificación de aspectos técnicos, administrativos y financieros y jurídicos relacionados con la entrega de alimentación en la modalidad de Refrigerios Escolares para el proyecto de inversión 1052 “Bienestar Estudiantil para todos” [1].

Entonces, la interventoría debe realizar el seguimiento y verificación a todos y cada uno de las especificaciones definidas por la SED, para el óptimo suministro de Refrigerios Escolares, considerando que la contratación de Refrigerios Escolares contempla exigencias de calidad en toda la cadena de producción y entrega. Para garantizar que los alimentos lleguen a su destino, se realiza interventorías de seguimiento y control permanente del proceso, desde la fase de producción hasta la de distribución en cada uno de los colegios.

Tomando como principio que la interventoría y supervisión tienen dentro de sus funciones controlar las acciones del contratista, para verificar que se cumplan las especificaciones y normas técnicas, las actividades administrativas, legales, contables, financieras y presupuestales, establecidas en la ley.

Por lo anterior, es relevante que dicho seguimiento y verificación tenga lineamientos y directrices claras por parte de la empresa interventora.

Es primordial entonces organizar, establecer y definir procesos, procedimientos, protocolos, etc. en lo que refiere al desarrollo de la labor que se realiza en campo.

En este sentido, la presente investigación permitirá a la Interventoría mejorar el desempeño de sus actividades, la ejecución general del proyecto y su consolidación cómo ente interventor.

Es importante además mencionar que las sugerencias y estrategias de mejoramiento propuesta en el presente trabajo, son alcanzables y muy funcionales, porque parte de la optimización de actividades propuestas que actualmente se desarrollan, de premisas administrativas del control y exigencia del recurso humano para la Interventoría delimitada por la propia SED, por lo cual esta propuesta no genera grandes inversiones, pero sobre todo fomenta la estructura administrativa soportada en un recurso humano cada vez más competente, a cual garantizará el éxito del desarrollo y aplicación de los procesos.

Por lo tanto, aunque los lineamientos se estipulan en la contratación no se tiene un sistema de comunicación efectivo sobre los

procesos, procedimientos y protocolos de La Interventoría hacia los interventores de campo, ni las demás áreas.

Teniendo en cuenta que las organizaciones funcionan como un conjunto de procesos relacionados entre sí que deben ser parte de un todo, perfectamente cohesionado y en funcionamiento acorde con los objetivos de la misma, la comunicación interna en la empresa además de ser el hilo conductor hacia el éxito es la herramienta que genera beneficios e impacta directamente a la organización en el mejoramiento continuo, la productividad, el desempeño, la eficiencia de los resultados y el logro de una buena imagen corporativa. Todas las áreas de una empresa han de relacionarse de manera que se genere una cadena de procesos enfocada hacia el éxito de sus actividades como organización pues las funciones de planificación, organización y control cobran importancia solo si hay una eficaz comunicación.

La comunicación al interior de la empresa es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los empleados para cumplir una labor u objetivo, [2] sostiene que “(...) es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información acerca de la organización y los cambios que ocurren dentro de ella”, y [3] asegura que la comunicación “es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.” Es

por esto que la comunicación interna se vuelve estratégica debido a que representa el 75% de cada jornada laboral, convirtiéndose en la herramienta clave para cualquier organización debido a su utilizada en la ejecución, gestión y direccionamiento de los procesos, objetivos, actividades; es el eje central de una efectiva administración y el alcance del éxito organizacional.

La carencia de una comunicación interna organizada ha significado una serie de problemas al interior de la Interventoría. No existen, por ejemplo, medios de comunicación establecidos que transmitan la información a los interventores de campo o los operadores logísticos con la coordinación u otras áreas como talento humano, atención de novedades, etc., predomina el voz a voz como canal de la información operativa y la información a través de medios como correos electrónicos o WhatsApp es tardía e inoportuna. Quedando así allanado el camino para la creación de rumores, de problemas interpersonales y especialmente de la formación de una mala imagen de la Interventoría en el imaginario de los interventores de campo, operadores logísticos, la SED, entre otros. Esta situación es sumamente grave, pues implica el resultado contrario a lo que busca la comunicación organizacional como proceso integral de optimización de la empresa: “la creación y mantenimiento de buenas

relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” [4]. En ese sentido, una comunicación interna problemática y desestructurada terminará afectando la proyección de la empresa interventora del Programa de Alimentación Escolar hacia la sociedad y la consecución de los objetivos corporativos.

De esta manera, se plantea diseñar una estrategia de comunicación interna en la organización para los procesos y procedimientos establecidos para La Interventoría al Programa de Alimentación Escolar del Distrito en la modalidad de refrigerios escolares.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

Para fortalecer la comunicación interna se deben tener unas estrategias que ayuden a mantener una buena comunicación y un buen clima laboral; para implementar estas estrategias, primeramente, se debe entender cuál es el contexto en el que se encuentra la Interventoría y luego desarrollar las estrategias que se enciernen acorde con el diagnóstico; por ello se realizó un diagnóstico el cual permitió conocer la situación real y actual de la comunicación interna.

El diseño de la investigación se llevará entorno a un enfoque mixto con un alcance descriptivo que permitirá a través de una serie de actividades, realizar el análisis de los instrumentos de recolección de información y datos. La investigación se realizó de acuerdo al conocimiento y experiencia personal una descripción de la situación actual de la interventoría respecto al tema de comunicación interna de los procesos y procedimientos para la ejecución del trabajo de los interventores de campo, así mismo, se aplicó un cuestionario tipo encuesta, que parte de 7 preguntas abiertas. La misma está encaminada a conocer la opinión de los interventores de campo acerca de los aspectos relativos a la comunicación en la organización, abordando elementos propios de la organización, partiendo de la premisa de que un sistema de comunicación eficaz permitirá a los interventores de campo reconocer los atributos propios de ella. La investigación se logró entonces, a través de la descripción e interpretación de los datos generados por los instrumentos que se aplicaron para el logro del propósito de misma, donde se pudo diagnosticar la comunicación interna de La Interventoría.

Para la encuesta la población objeto de estudio fueron los Interventores de colegios quienes recopilan la información que permite verificar y controlar que la prestación del servicio (interventoría) se haga dentro de las

especificaciones, técnicas, administrativas y económicas en el pliego de condiciones y en los contratos celebrados con los contratistas.

Para la aplicación de la herramienta de recolección y análisis de la información participaron 30 interventores de colegios de un total de 76, quienes en los componentes operativo y de alimentos desarrollan las actividades de monitoreo y de recolección de información.

1.1. Situación actual de comunicación interna en La Interventoría

Estructura de la interventoría: Para el diseño de la estrategia se tuvo en cuenta la estructura organizacional de la interventoría, con el fin de determinar los componentes de la comunicación interna, los objetivos de este y los responsables de cada una de las actividades establecidas en la misma.

En la gráfica 1, se puede observar la estructura con que cuenta la interventoría actualmente, a través de la cual se delimita claramente las funciones que las coordinaciones deben desempeñar. Cada uno de los cargos que se encuentran en el organigrama, desarrolla una o varias actividades en la ejecución de interventoría y supervisión al PAE modalidad refrigerios escolares, las

cuales deberían ser socializadas para generar dinámicas de retroalimentación que permitan optimizar el trabajo de la interventoría, el flujo de información y los resultados obtenidos.

Grafico 1. Estructura Organizacional Interventoría Refrigerios Escolares

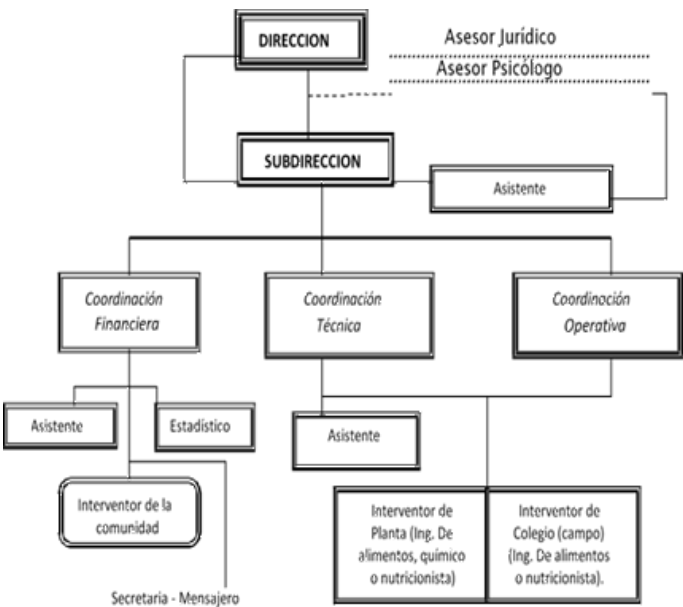


Gráfico 1. Elaboración propia.

Cuadro 1. Usuarios de la Información y sus necesidades

Tipo de Usuario	Usuarios de la Información	Necesidades de Información
Interno	Secretaría de Educación Distrital / Interventoría de Refrigerios	Financiera: Balance actualizado de la ejecución y saldos del contrato, en valores contractuales, disponibilidades presupuestales, consolidado las estadísticas de los suministros por IED, Sede, jornada y día, indicando en cada caso las cantidades de los refrigerios suministrados y sus precios. Técnica: Cumplimiento de los parámetros y obligaciones de los contratistas sobre los procedimientos de producción, almacenamiento y distribución de los contratistas; así como el grado de cumplimiento de los IED'S en cuanto al manejo de los refrigerios. Información de IED'S: Responsable de la coordinación y administración del suministro de los refrigerios dentro de la institución a su cargo, número de refrigerios entregados por sede, jornada y día -información consignada en el Formato de registro de refrigerios-. Necesidad de suministro. Número de alumnos que son población objetivo del proyecto por sede de colegio. Novedades: que se presenten y registren por sede y jornada de los IED'S y que alteren el normal suministro de los refrigerios.
Externo	Contratista	Financiera: Aspectos económicos relacionados con la ejecución y saldos del contrato en valores contractuales, modificaciones, adiciones y suspensiones del contrato. Técnica: Sobre la calificación que se hace de su producción, almacenamiento y cumplimiento de las obligaciones contractuales adquiridas con la SED.
Externo	Instituciones Educativas Distritales	Aspectos generales del proyecto: Objetivo del proyecto e indicaciones sobre el manejo de los refrigerios. Fechas de inicio y finalización de suministro y cobertura por sede y jornada de la población. Nivel de cumplimiento del manual de procedimientos para el manejo de refrigerios.
Externo	Sociedad	Información general de la ejecución del proyecto: manejo y ejecución de recursos, cobertura, calidad, eficacia y eficiencia del mismo.

En el cuadro 1., se identifican los usuarios y el tipo de información que cada uno requiere, con el fin de determinar qué clase de datos se deben obtener y las estrategias que se emplearan para conseguirlo.

Una vez determinado el tipo de información requerido por estos, se hace necesario, determinar ¿Para que la demandan? y ¿dónde la obtienen?

Para dar respuesta al primer interrogante, se definirá cada tipo de actor, posteriormente se establecerá por qué la demanda.

Actores internos: Estos son quienes toman las decisiones en cuanto al funcionamiento del proyecto y de los procesos que se realizan

para su ejecución. En el caso del PRE, estos son la SED y la interventoría de refrigerios, para ellos la información financiera; técnica, de los IED'S y de las novedades; debe permitir establecer cuáles son las actividades críticas del proyecto, con el fin de diseñar acciones de mejora que faciliten optimizar su desarrollo.

Específicamente, la Secretaria de Educación requiere la información para ejercer control sobre el desarrollo del proyecto; verificar que el Programa de Refrigerios Escolares se ejecute de acuerdo a los parámetros y finalmente para evaluar y decidir acerca de las directrices bajo las cuales este se debe regir.

La información que la Interventoría de refrigerios escolares requiere debe permitir verificar y controlar que la prestación del servicio se haga dentro de las especificaciones técnicas, administrativas y económicas estipuladas en el pliego de condiciones y en los contratos celebrados con los contratistas.

Actores externos: Son a quienes se les da cuenta del funcionamiento y desarrollo del proyecto. En el caso del Programa de Refrigerios Escolares, se definen externos en actores de primer y segundo nivel, pues el tipo y grado de especificidad de la información requiere no es la misma.

Actores de primer nivel: contratistas, pues estos demandan, por obligación contractual, que la información suministrada sea de mayor precisión, pues a través de esta determinan como están ejecutando las obligaciones contractuales suscritas entre ellos y la SED.

Actores de segundo nivel: Instituciones Educativas Distritales y sociedad civil. Los primeros requieren la información para estar enterados del funcionamiento del proyecto, la cobertura de este y la forma en la cual estos están desempeñando su rol. Los segundos, sociedad civil, solicitan la información para hacer control social y seguimiento a la gestión del proyecto.

Ahora bien, es necesario determinar qué información de la establecida en el cuadro 1., actualmente, es obtenida por la interventoría y para que la requieren los usuarios.

Información financiera requerida por la SED, Contratistas y la IRE: Para producirla se requiere contar con los datos de cuanto mensualmente se paga al contratista por el suministro hecho en el mes. Con esta información es posible hacer seguimiento financiero a los contratos. Estos datos se obtienen de la revisión hecha a los FRR (En estos formatos se verifican las cantidades suministradas en cada IED diariamente. En ellos se registra la información mensual de la entrega de refrigerios), los cuales son

entregados a los contratistas para que ellos los faciliten a los IED'S al inicio de cada mes; el último día del suministro del mes las empresas los recogen en los colegios y posteriormente lo hacen a la IRE. Con los Formatos se factura y se puede producir los consolidados del suministro por IED, sede, Jornada, las proyecciones, el balance actualizado y los saldos del contrato.

Información Técnica: Estos datos se recopilan por medio del desarrollo de las tareas que establecidas en el plan de monitoreo y se consignan en formatos diseñados por la interventoría. Esta información es recolectada en colegios y plantas por los interventores y es evaluada por los coordinadores y asistentes de las áreas operativa y de alimentos.

Información de Instituciones Educativas Distritales: Los responsables de la coordinación de los refrigerios aún no han sido identificados por la interventoría. Lo cual se configura como una deficiencia de la IRE, dado que el hecho de no tenerlos identificados dificulta la comunicación entre esta y los IED'S. Por esta razón, se recomienda que está a través de los interventores de colegios recopile esta información.

El número de refrigerios suministrados en cada IED, es consolidado mensualmente y la

información se obtiene de los FRR. En el anexo C se puede el formato de consolidación de los refrigerios.

Necesidad de suministro. Esta información se recopila semestralmente en cada una de las sedes de los IED'S por medio de la aplicación de un censo, así como con la que arroja el SIMAT, con el objeto de determinar el número de estudiantes objetivo que hay en cada institución. Con esta información es posible determinar si el suministro cubre a la población total de cada IED o si es necesario que sea mayor. Se envía un informe a la SED con esta información.

Las novedades. La suministran los coordinadores de refrigerios a través de los interventores de colegios, correo electrónico o vía fax. Esta información presenta muchas dificultades, ya que en muchas ocasiones no es clara y dificulta su trámite, no existe procedimientos divulgados de manera clara y estándar de cómo enviar dicha información, generalmente cada interventor maneja su propio criterio. Se entrega a la SED un consolidado de las novedades por contratista y localidad.

Aspectos generales del proyecto: Esta información la suministra la IRE a los IED'S por medio de las capacitaciones que realizan los interventores de colegios y dejando en cada uno; la información general del proyecto,

el manual de procedimientos de manejo de refrigerios y enviando comunicados donde se informa las fechas de inicio y finalización de suministro y cobertura por sede y jornada de la población.

Información general de la ejecución del proyecto: Actualmente la interventoría no informa a la sociedad la ejecución del proyecto, pues es la SED quien suministra esta información a la sociedad. Sin embargo, es necesario que la Interventoría de Refrigerios Escolares socialice el resultado de su gestión y de la ejecución del proyecto, con el fin de acercar al proyecto a la sociedad.

Finalmente, la información suministrada a la SED, se envía mensualmente en informes; a los contratistas constantemente a través de los comunicados que se envían y en los IED'S cuando el interventor de colegio hace su visita.

1.2. La Encuesta

Encuesta Evaluación de la Efectividad de la Comunicación Organizacional

CON BASE EN SU EXPERIENCIA Y TRABAJO REALIZADO EN CAMPO Y EN GENERAL EN EL DESARROLLO DE LAS LABORES COMO INTERVENTOR, POR FAVOR CALIFIQUE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA INTERVENTORIA, UTILIZANDO LOS SIGUIENTES CRITERIOS DE EVALUACION:

5: EXCELENTE 4: BUENA 3: REGULAR 2: MALA 1: PÉSIMA N.A.: NO APLICA

ATRIBUTO/CARACTERISTICA EVALUADA	5	4	3	2	1	N.A.
Efectividad de los medios de comunicación que utiliza la interventoría para llegar a todos los destinatarios.						
Claridad del lenguaje utilizado por la interventoría en sus comunicaciones a través de los diferentes medios.						
Calidad de la información suministrada.						
Utilidad de la información suministrada para la toma de decisiones en campo.						
Oportunidad en el suministro de la información.						
Disponibilidad de mecanismos para recibir la información recogida en las respectivas verificaciones ejecutadas en campo, sugerencias, preguntas o recomendaciones por parte de los interventores y grupos de interés.						
Calificación general de la efectividad de la comunicación organizacional de la interventoría.						

Observaciones respecto a la comunicación organizacional (interna o externa) de La Interventoría

Acciones que sugiere para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de la comunicación organizacional (interna y externa) de La Interventoría

En las encuestas aplicadas a los Interventores de campo se logró obtener varias opiniones que permiten establecer pautas importantes acerca de deficiencias de comunicación interna, así como para plantear el mejoramiento la misma. Se enviaron 35 encuestas a través de correo electrónico, de las cuales respondieron 30.

2. RESULTADOS Y ANÁLISIS

De acuerdo a las respuestas y apreciaciones dadas en las encuestas se pudo identificar y ratificar las falencias y necesidades expresadas por los Interventores de Campo, así:

Pregunta 1. Efectividad de los medios de comunicación que utiliza la interventoría para llegar a todos los destinatarios:

El 16,67% manifiesta que es buena, el 33,33% que es regular y el 50% que es mala.

Pregunta 2. Claridad del lenguaje utilizado por la interventoría en sus comunicaciones a través de los diferentes medios:

El 3,33% dice que es excelente, 16,67% que es regular, el 33,33% buena y el 46,67% mala.

Pregunta 3. Calidad de la información suministrada:

El 33,33% manifiesta que es buena, el 50% regular y el 16,67% mala.

Pregunta 4. Utilidad de la información suministrada para la toma de decisiones en campo:

El 50% manifiesta que es regular, el 33,33% es mala y el 16,67% pésima.

Pregunta 5. Oportunidad en el suministro de la información:

16,67% manifiesta que es regular, el 66,67% mala y el 16,67% mala.

Pregunta 6. Disponibilidad de mecanismos para recibir la información recogida en las respectivas verificaciones ejecutadas en

campo, sugerencias, preguntas o recomendaciones por parte de los interventores y grupos de interés:

33,33% de los interventores afirman que es buena, 33,33% que es regular y 33,33% mala.

Pregunta 7. Calificación general de la efectividad de la comunicación organizacional de la interventoría:

El 50% manifiesta que es regular y el otro 50% que es mala.

De la misma manera, las observaciones en general registradas por los Interventores de Campo en cuanto a “la comunicación organizacional (interna y externa) de la Interventoría”, tenemos las siguientes:

- En el momento se presenta una mala comunicación desde la coordinación a los interventores en campo, ya que no se aclaran las dudas o la información tarda demasiado.
- La información sobre productos a entregar, cambios y autorizaciones es enviado posterior a la jornada ejecutada
- No hay instructivos claros acerca del diligenciamiento de formularios, sistema o accionar de actividades en campo
- Se usan canales informales como el WhatsApp

- No hay claridad en la información entregada, los correos no llegan a todos los interventores y los coordinadores no contestan.
- No se tiene claridad en las directrices, adicional cada coordinador maneja unas pautas a seguir diferentes para cada grupo de trabajo.
- Se presentan falencias o deficiencias en la información que la Interventoría nos debe suministrar para ejecutar la labor en campo.
- En repetidas ocasiones se han presentado varios inconvenientes originados de los errores en la comunicación interna, sin que se tomen las medidas adecuadas para evitar que estos errores se sigan cometiendo.

“Acciones que sugiere para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de la comunicación organizacional (interna y externa) de la Interventoría”

- La Interventoría debería designar una persona que pueda transmitir la información sobre los aspectos que involucran todos los eventos que implica la labor de campo, así mismo, que se encuentre disponible para atender inquietudes, solicitudes y retroalimentaciones.

- Establecer canales formales de comunicación, como el correo y llamada telefónica.
- Transmitir las observaciones que realiza la SED, y lo que se tiene como objetivo para el proyecto PAE.
- Que la entrega por parte de la coordinación sea rápida y en el momento cuando se solicita.
- Que las directivas de la Interventoría tengan la intención de mejorar la comunicación
- Que haya una persona con la función específica de emitir los comunicados y dar respuesta a las inquietudes y sugerencias de los interventores.
- Que la información requerida sea comunicada clara y oportunamente.
- Delegar un coordinador en cargo de información importante y uno en planta de ensamble de mayor producción para comunicar oportunamente lo requerido y poder aplicarlo en campo.
- Estandarizar y realizar un protocolo de los procesos establecidos en la Interventoría.
- Estandarizar procesos para evitar manejo de información por terceros que no representan niveles superiores, como son los mismos compañeros.
- Establecer medios de comunicación formales y oportunos.

Frente a los resultados de la investigación y encuestas realizados, se identificaron las siguientes deficiencias en la comunicación interna que se lleva a cabo en La Interventoría:

- Los procesos de comunicación que se presentan en La Interventoría son de manera informal, no existe un seguimiento a estos de manera estandarizada.
- Falta de claridad en la información o mensaje a transmitir: Los Coordinadores e incluso los directivos no tienen clara la idea o mensaje a comunicar, esto se debe a la falta de retroalimentación o en algunas situaciones los Interventores sienten temor a preguntar o por el contrario por agilizar los procesos y procedimientos, pero es un grave error interno, debido a que esto solo genera una mala comunicación y por ende un atraso en los procesos, actividades y objetivos ya que ocasiona la distorsión del mensaje o se direcciona a la persona no indicada.
- No percibir o cerciorarse que la persona haya entendido el mensaje: Los coordinadores, asistentes técnicos, interventores técnicos, directivos y demás personas en La Interventoría en su día a día laboral en el intercambio de información no se

percatan de que los demás hayan entendido el mensaje de forma correcta y siguen sus actividades normalmente, es por esto que la comunicación efectiva no se da, ya que se generan procesos deficientes y ocasiona un baja productividad debido a que las metas no se consiguen en el tiempo establecido.

- Desviación de la información no llega a la persona correspondiente: En el intercambio de ideas, significados y mensajes en la empresa se pueden desviar porque las personas no se aseguran que la información se haya transmitido de forma correcta, también por el desconocimiento sobre a quién va dirigido el mensaje causando confusiones y por ende generando caos y desorden en los procesos, y además pérdida de tiempo y recursos de los Interventores de Campo.
- El no uso de canales de comunicación adecuados y eficientes: No se tienen canales de comunicación adecuados ni eficientes, en la Interventoría, se utilizan medios como el WhatsApp, el voz a voz como canal de información operativa, por lo que es importante determinar el uso de herramientas o canales que permitan una comunicación eficaz en todos los niveles de la estructura organizacional,

[3] afirmó que “sin un canal de comunicación efectivo será difícil reducir el tiempo de los procesos y tareas, si se presenta limitaciones en este aspecto se genera lentitud en las comunicaciones y baja optimización y clasificación en la cantidad de información” (p.8) causando reprocesos y así mismo pueden afectar el entendimiento e interés de las personas.

- Falta de retroalimentación de la información: En la gestión y búsqueda de los objetivos organizacionales es ineludible que las relaciones interpersonales y los vínculos que se presentan en la empresa, se verifique que los mensajes se recibieron bien y a la persona indicada, con el fin de poder mejorar los procesos logrando una óptima retroalimentación de la información y así los coordinadores y directivos podrán tomar decisiones precisas y ser más eficientes.
- No saber escuchar de forma eficaz y eficiente: Se falla frecuentemente en La Interventoría debido a que es una de las habilidades que debe poseer las personas para poder comprender y después ser comprendidos en cualquier ambiente, además es favorable mantener una escucha activa para poder estar bien

informados, tener en cuenta las ideas, opiniones, sugerencias o comentarios respecto a hechos sucedidos en las diferentes sedes educativas y poder actuar en las diferentes situaciones que se puedan presentar en campo.

De acuerdo a las actividades efectuadas durante el proceso investigativo de recolección y análisis de datos y luego de evaluar los instrumentos de comunicación existente en La Interventoría en contraste con lo que plantea la teoría acerca de la importancia de la comunicación organizacional para conseguir que el equipo de trabajo camine a la par y participe en el buen desarrollo de las actividades de campo y en concordancia con lo establecido en la Norma ISO 9001:2015, se propone diseñar, implementar y mantener un Plan de Comunicaciones cuyo propósito sea establecer los criterios, las actividades y las responsabilidades que permitan una eficaz comunicación interna y externa en La Interventoría y de esta manera obtener ventajas como mejorar la gestión y la eficiencia, mejorar las relaciones entre los distintos niveles y mejorar la comunicación.

Así como tener en cuenta:

Estrategias De Comunicación Descendente

Crear un canal de Comunicación formal e institucional que permita mantener informados a todos los integrantes de la empresa.

- **GRUPOS PRIMARIOS**

DEFINICIÓN: Consiste en la reunión de un grupo de personas “cara a cara” para comentar situaciones propias del área, definir acciones a tomar sobre algún suceso específico del departamento, entre otros. Una adecuada estructura de grupos primarios facilitará la comunicación ascendente, descendente y horizontal y llevará a la participación activa de todos los miembros de una organización. Se requiere voluntad de parte de todos.

Estrategias Para La Comunicación Ascendente

Crear un canal de Comunicación formal e institucional que permita a los empleados expresar sus inquietudes y sugerencias a sus Coordinadores y a la alta dirección.

Estrategias Para La Comunicación Horizontal

Diseñar estrategias que permitan a todos los empleados tener un mayor conocimiento de la empresa, su metas y planes, y la labor que cada área desarrolla, su importancia en la cadena del proceso de Interventoría y la

manera de realizar su labor. (Comunicación horizontal, Cultura y Clima Organizacional).

3. CONCLUSIONES

De acuerdo a los instrumentos y las herramientas utilizadas en el desarrollo de este trabajo que ayudaron a identificar y consolidar aspectos en los cuales la interventoría tiene deficiencias respecto a cómo se encuentra actualmente la comunicación interna, donde se evidenció que existen grietas en la eficiencia informativa. Por lo anterior, se propone diseñar un Plan de Comunicación interna en un contexto de cambio organizacional y que se convierta en una herramienta para la mejora del rendimiento, así como que le permita establecer con claridad el rol comunicacional que desempeña cada miembro de La Interventoría con el fin que el flujo de información mejore significativamente, sea más efectiva y responda a los objetivos de la Interventoría al Programa de Alimentación Escolar en la modalidad de Refrigerios.

Es urgente que los directivos y demás funcionarios en La Interventoría conozcan la importancia de la comunicación interna entre los funcionarios de todas las áreas, ya que maneja esta herramienta de forma improvisada y muy cercana a la ocasional, lo cual hace evidente la necesidad de diseñar

una estrategia en un Plan de Comunicación y fortalecer los medios y espacios para lograr una comunicación efectiva.

4. REFERENCIAS

<http://www.educacionbogota.edu.co/es/temas-estrategicos/alimentacion-escolar>

Kreps, G. (1995). La comunicación en las organizaciones. Addison Wesley Iberoamericana.

Martínez, M. (2010) La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores. Díaz de Santos. Madrid.

Frías, P. (2014). Los retos de la comunicación organizacional. Recuperado de <http://www.gestiónhumana.com>